

〔論 文〕

日本における「営業」と「販売」に関する考察

山 内 孝 幸

Ⅰ はじめに

我々は、日常において「営業」「販売」「セールス」という文言を意識することなく、同義語のように使用し、そしてそれらの職務を遂行する人を「営業担当者」「営業マン（ウーマン）」「販売員」「セールスマン（ウーマン）」と何気なく使っている。確かに、それらの職務は「モノやサービスを売る」という意味では似ている。しかしその一方で、何となく「営業」は外回り、「販売」は店舗でお客様の相手をする、というイメージを持っている人が多いのではないだろうか。

確かに、大学のキャリアセンター等では、就職活動を行う学生たちに営業職と販売職の違いについて、「営業」は自ら顧客（既存の顧客だけでなく、顧客になるであろうと推測できる潜在顧客）を訪問し、会社を代表する“顔”として顧客の求めや抱える課題に応じて自社商品やサービスを提案するとともに、顧客の要望や意見を自社にフィードバックすることが職務であり、営業担当者は自社商品やサービスを顧客に自ら売り込む積極的なスタイル、一方「販売」は商品やサービスを展示する店舗や売り場といった場所の中で、自らの持ち場で与えられた商品をお客様にうまく説明・誘導し、購入に至らしめることが職務であり、販売員はお客様を待って販売する受け身スタイルであると説明している。つまり、職務内容から見れば営業と販売は異なっていると言っているのである。

では、「セールス」はどうであろうか。文字通り「セールス」は「Sales」であり、日本語訳で「販

売」を意味しているが、そのセールスの職務を遂行する人である「セールスマン（ウーマン）」と言った時に、その文言は店舗でお客様を待って販売する受け身スタイルの「販売員」ではなく、外回りで自社商品やサービスを顧客に自ら売り込む「営業担当者」の意味を帯びてくるようになる。実際に、一般家庭の玄関先には「セールスマンお断り」と書いたステッカーが貼ってあったりするが、これなどは一般家庭に対する飛び込み訪問による営業担当者を断っているのである。

このように「営業」「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン（ウーマン）」「販売員」「セールスマン（ウーマン）」という文言は、モノやサービスを売るという行為や行為者を表しているものの、その意味するところは曖昧であり、使用する文脈によって異なっていると言える。

本論文の目的は、日本では営業と販売という概念が混同して使用されていると言われる中で、改めて「営業」「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン（ウーマン）」「販売員」「セールスマン（ウーマン）」という文言が、現在のように使われるようになった変遷を考察することによって日本独自と言われる営業概念について再考察することである。

Ⅱ 廣田、本下・佐藤の研究

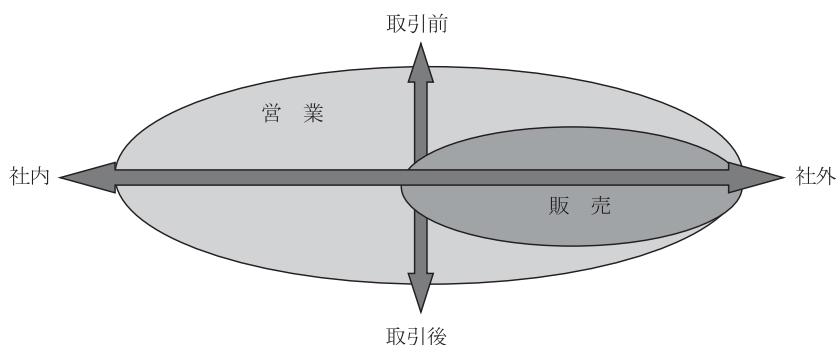
1990年代以降、営業に関する研究が進められるようになり、多くの論者によって営業活動に関して定義付けられた。その代表的なものをあげれば、田村¹⁾は「特定顧客を対象とした、人

的接触による取引の実施活動」とし、高嶋²⁾は「顧客とのインターフェースにあって組織と関係を結びつける行動」としている。これらの定義に共通しているのは、営業活動について取引を中核とした活動として捉え、かつその範囲を取引のみに限定することなく、取引実現のために行われる周辺活動を含めた総合的な活動として捉えていることである。そして、細井・松尾³⁾らは営業と呼ばれる活動は決して単に商品を販売するだけの存在ではなく、それは単なる販売活動を超えて、販路、商品、営業支援等のマーケティング活動との境界領域をもそのドメインにし、様々なマーケティング活動と人的販売との接点も包括することによって、営業が顧客情報の収集や自社製品の販売活動とともに、あるいはそれ以上に自社の他部門と他のチャネル構成員や最終顧客との関係調整的な役割を担っていることを指摘している(図1)⁴⁾。

それに対して、廣田⁵⁾は販売と営業という言葉の意味について次のような説明をしている。廣田によれば、販売とは売り手と買い手の合意により売買行為(契約)を完成させることであり、売上高を直接実現するための諸活動であるとしている。この場合の直接とは人的販売、すなわちセールスマン、営業マンによることを意味している。そして、市場と企業との関係から売り手市場と買い手市場の2つのタイプに区分

した上で、売り手市場における販売は企業から顧客への一方通行の生産志向型となり、そうした環境のもとでは、販売(セールス)は商品売り捌く機能として、生産や仕入れの付随的な機能でその役割を果たすことができた。その一方で、買い手市場における販売は顧客を起点に、顧客に目を向けた経営が求められる顧客志向型となり、そこでは顧客が豊富な商品の中から自由に商品を選択することができる顧客優位の関係になることから、販売(セール)は顧客から商品をより選択されるようにするために、市場に働きかける市場調査や広告・宣伝、サービスといった様々な活動を必要とするようになるというのである。さらに、販売と営業及びセールス(sales)といった言語的な意味から考察した上で、日本において販売を営業と、セールスマンを営業マンと同義語のように使用する背景として、日本人の精神的風土性⁶⁾をあげている。

また本下・佐藤⁷⁾は、日本における営業の概念と米国でのマーケティング論における販売(セールス)との関係について次のように考察している。本下・佐藤によれば、第二次世界大戦後、米国から導入されたマーケティング論はフィリップ・コトラーのSTPやマッカーシーの4P論に代表されるように、事前に消費者ニーズについてマーケティング・リサーチを用いて探り、それによって明らかになった消費

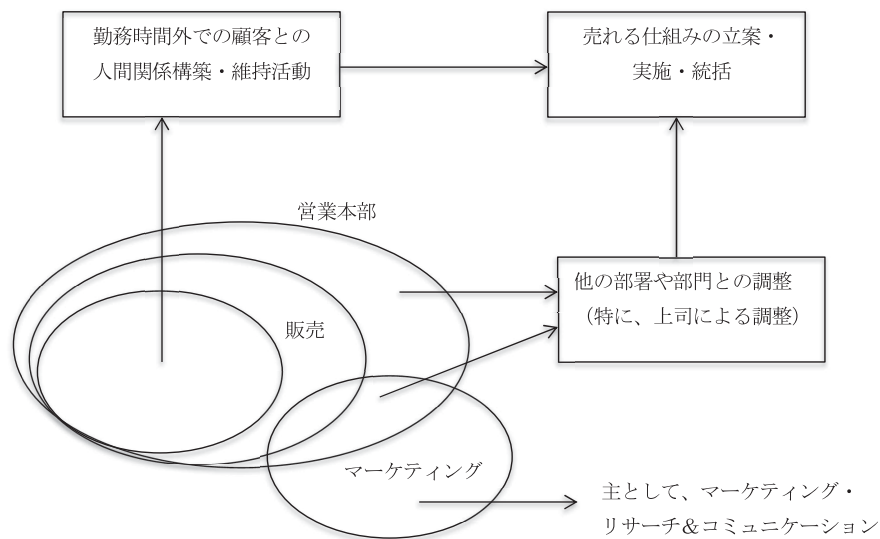


出所) 細井・松尾(2004)より抜粋。

図1 営業と販売の関係

Oct. 2020

日本における「営業」と「販売」に関する考察



出所) 本下・佐藤 (2016)。

図2 日本における販売、マーケティングそして営業の関係

者ニーズを満たす製品を開発・生産し、消費者が納得出来る価格で提供されていることを販売促進で告知して、消費者が求めやすい販路で製品を提供することである。そして、マッカーシーの4P論の中では、販売(sales)や販売部隊(sales-force)は、販売促進(promotion)の中の人的販売に矮小化されてしまっている。加えて、米国ではマーケティングと販売の関係が対立的な関係として対比される⁸⁾のに対して、これまでの日本における営業研究は、米国のマーケティング論の中にあるマーケティング・ミックスの4PにおけるPromotion(販売促進)の中のPersonal Selling(人的販売)が営業であると受け入れる形で人的販売論や販売管理論として扱われ、そこでは販売成果を出すために、この営業担当者をいかに動機付け、教育し、管理するかということに焦点が当てられていたと言う。

さらに、本下・佐藤は、山下(2012)が示すマーケティングと営業との関係について、マーケティングはマーケティング・インテリジェンス活動とマーケティング戦略(STP)と個別

戦略(MM)の策定、そして営業活動はそれを実行する組織プロセスであるとする研究や、中西(2002, 2010)が示す日本の営業の存在価値について、顧客や社内他部門、協力先を巻き込みながら顧客価値を創造する存在としての機能を有しているとする研究を捉えながら、日本における販売、マーケティング、営業の実体的な関係として図2のような関係を想定している。つまり、米国ではマーケティングとセールスとが明確に区分されており、マーケティングが売するための仕組みを創り、セールスはその仕組みの中でセリング(販売)を担当しているのに対して、日本の営業はマーケティング活動を包摂しながら販売も担当し、社内調整や顧客企業とのパイプ役を果たしているという意味においてマーケティングよりも広い活動領域をカバーしていると言う。

Ⅲ 言語的な意味からみた営業

「営業」「販売」「セールス」という文言を辞書⁹⁾的な意味で捉えれば、営業とは「①営利を

目的として事業を営むこと、また、そのいとなみ。②営利行為を反復かつ継続的に行うこと。また、商人や会社が営業活動のために保有する財産を一括して営業ということがある。」となっており、営業の「営」は「①つくること。②仕事をする。こと。いとなむこと。③軍隊のとまるところ。陣屋。」、営業の「業」は「①しごと。わざ。②くらしの手だて。なりわい¹⁰⁾。つとめ。③学問。技芸。」となっている。つまり、営業とは狭義の意味において「営利を目的とする“なりわい”と言われる行為やビジネスとしての事業を反復的・永続的に行うこと」であり、広義の意味においては、「そうした営利事業や行為（なりわい）のために保有し、また営利行為（なりわい）によって蓄積した財産（資産）を維持・管理すること」と読み取ることができる。その一方で、販売とは「売りさばくこと。あきなうこと。」を意味し、販売の「販」は「①あきなうこと。売ること。②販売の略。」、販売の「売」は「うること。あきなうこと。」となっている。また、セールスも同様に「①販売すること。特に、外交販売。②売り上げ。売れ行き。③セールスマンの略。陣屋。」となる。つまり、販売及びセールスとは狭義・広義のいずれであっても「あきなう」として、顧客に商品を売る、売りさばく、販売するという活動及びそうした活動の結果としての売り上げ」という意味を有していると言える。

このように、文言の意味において営業は“なりわい”という営利行為を一度限りの取引ではなく取引を繰り返して反復的に行うこと、また反復的に取引を行うことによって売り手と買い手の関係を永続的に継続することを表しているということから関係性パラダイムに基づく概念であると考えられる。加えて、“なりわい”のために保有する財産や“なりわい”によって獲得した資産の維持・管理といったビジネス活動そのものにまで言及していると言える。それに対して、販売やセールスは売る・売り捌くという行為そのものを意味し、そこには反復的かつ継続的な取引による売り手と買い手の関係性といった意味が営業に比べれば希薄であることから交

換パラダイムに基づく概念であると考えられる。

Ⅳ 近江商人の商いに見る営業と販売

営業という文言が今のような使われ方をし始めたのがいつ頃からののか、ということについて正確な記録や記事はない。しかし、現在の営業担当者の職務内容と非常によく似た活動を行っていたものとして近江商人をあげることができる。

近江商人とは、中世から近代にかけて活動した現在の滋賀県出身の商人を指し、主な近江商人をあげれば、高島郡大溝に位置し戦国時代から江戸時代にかけて活動し、南部藩盛岡の城下町の発展に大きく関わったとされる高島商人、蒲生郡八幡で八幡山城の城下町建設に際して集まったのが始まりといわれ、蝦夷地の開拓にも携わった八幡商人、蒲生郡日野で医薬品の行商で活躍した日野商人、犬上郡・愛知郡・神崎郡にあって彦根藩の経済政策によって農民が行商を行ったのが始まりといわれる湖東商人の4商人がある。

こうした近江商人の原点は行商にあると言われるが、それは天秤棒を担いで量り売りをする小売り商いではなく、商人を相手にした卸売り商いとして上方の商品を地方へ持ち下り、地方の特産物を仕入れて、上方へ持ち帰るというもので、その行商の方法は「のこぎり商い」や「持ち帰り商い」と言われた。そうした行商を行う中で近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしという規範を近江商人のコミュニティの中で醸成してきたと言われる¹¹⁾。加えて、近江商人にとって、商品の真贋を判断する目利きの力は当然であるが、それ以上に各々の地方の顧客が求めるものを察知し、目先が利いて商機を捉える才覚と利益を得るために種々のアイデアを巡らし努力する工夫が必要とされたことは想像に難くない。また、彼ら近江商人は自国と他国との間で商取引を行いながら、合わせて自らの生国とは異なった地縁・血

Oct. 2020

日本における「営業」と「販売」に関する考察

縁に頼ることができない他国において独自で商売を行っていたことから、訪問地の同郷人に同行したり、紹介状を持参したりすることで出先での商いのきっかけを得て、やがて目的地の庄屋、神官、僧侶、旅籠屋などの土地の有力者とのネットワークを構築することによって、その地域特有の嗜好や流行、生活状況等の情報を収集し、取引相手の信用状況の確認を行ったのである。さらに、こうした持ち帰り商いによって全国各地へ展開した近江商人は、行商によって遠い他国へ行って商売を行い、その地で店を開店することによって、店舗と店舗を結んだ「諸国物産廻し」と呼ばれる大規模商法に発展させていったのである。こうして大規模化した近江商人の活動範囲は、北は北海道から南は鹿児島にまでおよび、その間に支店（でみせ：現在の支店）や枝店（えだみせ：現在の営業所）を張り巡らせ、近江にある本店と合わせて商機をうかがっていたと言われている。

このように近江商人の商いは、単に商品を行商という手段で売り捌くという販売活動をしていただけではなく、商品を販売するために新たな顧客や消費者を求めて地方に赴き、出向いた者が商家の代表としてその地方の有力者という顧客とのネットワークを構築していった。さらに、そのネットワークを基盤に新市場・新規顧客の開拓、与信管理、情報収集などの活動を行い、収集した情報は本店と全国に張り巡らせた支店・枝店と共有し、さらに各地方の顧客のニーズに合わせて相互に特産品や物品を流通させることによって新たな商機をうかがうという意味において、まさに近江商人は商いの仕組みを構築するマーケティング活動を行っていたと捉えることができる。こうした近江商人の商いに見る特徴は、与えられたモノ（商品）を売るのではなく、自ら売れるモノ（商品）を見出し、新しい市場で売するための仕組みを自ら構築する自立性と、新たな市場でビジネスを成功させるための三方よしの規範に見られる自律性がある。そして、この近江商人にある自立性と自律性は、現代の営業担当者の会社を代表する顔とし

ての役割と顧客の課題解決のために社内外を問わず奔走する利他的行動¹²⁾に見て取ることができる。

V 近代から現代における営業、販売、セールスという文言の歴史

先に見た近江商人の活動は、まさに営業活動の原型であると言えるが、彼らが行っていたのは「商い」であり、彼らは「商人」と呼ばれ、彼らが働く組織は「商家・商店」と永らく呼ばれていた。それに対して「営業」「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン（ウーマン）」「販売員」「セールスマン（ウーマン）」といった文言が使われるようになった時期を確認するために朝日新聞及び毎日新聞のデータベースで検索をかけたところ、各々の文言が初めて新聞紙上に掲載されたのは表1のようになった。

この表を見れば、営業という文言は1873年と1878年に東京日日新聞（以下 毎日新聞）に登場し、1879年には朝日新聞に登場しているように、いずれも江戸から明治に変わって日本が近代化を進めようとし始めた頃である。この頃に使われていた営業という文言の意味は、営利の為に事業を営むという意味で用いられており、現在のようなモノを売るという意味では用いられているわけではない。ただし、1891年の朝日新聞朝刊にある記事には「帝国水産会社の改革」として、当該企業の組織改革で「大阪、長崎の二出張所を廃し、東京出張店は事務員五名の外、悉く雇員を解雇し、又営業部は（中略）のみに定め（以下省略）」とある。また、毎日新聞では、1952年7月7日夕刊の記事には「中部日本放送営業部長起訴—三百万円横領」と掲載されていた。ここで用いられた営業部、営業部長の中の営業という文言は、企業の一部門として主に自社製品やサービスの販売を司る部門や部門責任者として用いられているものと考えられる。ただ、営業や営業部・営業部長という言葉に比べて営業担当者や営業マンという文言が新聞に登場したのは、1964年5月27日付けの毎日新

聞朝刊, 1984年8月8日付けの朝日新聞朝刊, 1988年2月3日付けの朝日新聞夕刊, 1987年8月22日の毎日新聞朝刊が最初であり, 非常に遅かったと言える。

販売という文言は, 営業よりも早く1873年4月10日の毎日新聞朝刊に登場し, 1879年1月25日の朝日新聞朝刊にも登場している。各々の意味はともにモノを売るという意味で用いられていた。また, 販売員という文言は1880年10月2日の朝日新聞朝刊と1956年6月26日の毎日新聞朝刊に掲載されているが, ともに「新聞販売員」という文言の中で使用されていた。

セールスという文言は, 1923年4月25日の朝日新聞朝刊に登場し, 1962年11月28日の毎日新聞朝刊に掲載されている。朝日新聞に掲載された記事は「玩具小展覧会」の新聞広告の中で展覧会の開催場所として「はいばらセールスルーム」と表記されている。また, 毎日新聞に掲載された記事は「欧州セールス一現地商社代表に聞く」と題する囲み記事として, 当時の首相・池田勇人の欧州訪問にともなう欧州との経済関係構築のための課題について欧州にある現地商社の日本人社長の対談が掲載されている。

さらに, セールスマンという文言は, 1924年3月21日の朝日新聞朝刊に掲載されたのは「京華社」という企業の「セールスマン招聘」という人材募集広告であった。また, 1950年12月19日の毎日新聞に載ったのは, アーサー・ミラー著(菅原・大村共訳)『セールスマンの死』の書評であった。

朝日新聞及び毎日新聞のデータベース検索を基に, 朝日新聞は1879年以降, 毎日新聞は1872年以降で最初に営業, 販売, セールス, 営業担当者, 営業マン, 販売員, セールスマンの文言がそれぞれ掲載された時期を確認した。ただし, これはあくまでも新聞に掲載されただけであって, その時点をもって文言の使用が認められると断定することはできない。しかし, 少なくとも新聞紙上に掲載される文言として, その当時の日本社会で(文言の意味も含めて)認知された文言であると推測することができる。

その点から見れば, 中世から近代にかけて活躍した近江商人は商人として商いをしてきたと記述されていたことに対して, 明治時代になってからは, かなり早い時期から販売や営業という文言が使われるようになった。また, 営業と

表1 「営業」「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン(ウーマン)」「販売員」「セールスマン」掲載一覧表

年代	朝日新聞	東京日日新聞(現 毎日新聞)
1873年(明治6年)		4月10日東京朝刊: 販売
1878年(明治11年)		12月21日東京朝刊: 営業
1879年(明治12年)	1月25日大阪朝刊: 販売 2月28日大阪朝刊: 営業	
1880年(明治13年)	10月2日大阪朝刊: 販売員	
1891年(明治24年)	8月18日東京朝刊: 営業部	
1923年(大正12年)	4月25日東京朝刊: セールス	
1924年(大正13年)	3月21日東京朝刊: セールスマン	
1950年(昭和25年)		12月19日東京朝刊: セールスマン
1952年(昭和27年)		7月7日東京夕刊: 営業部長
1956年(昭和31年)		6月27日東京朝刊: 販売員
1962年(昭和37年)		11月28日東京朝刊: セールス
1964年(昭和39年)		5月27日東京朝刊: 営業マン
1984年(昭和59年)	8月8日東京朝刊: 営業マン	
1987年(昭和62年)		8月22日東京朝刊: 営業担当者
1988年(昭和63年)	2月3日東京夕刊: 営業担当者	

出所) 朝日新聞データベース「聞蔵Ⅱビジュアル」, 毎日新聞データベース「毎索」より筆者作成。

Oct. 2020

日本における「営業」と「販売」に関する考察

いう文言の意味について、当初「事業を営む」の意味で使われていたものが、1891年には営業部と用いられているように、モノを販売するという意味でも使用され、現在の営業と同様の用いられ方をしているものと推測することができる。また、販売や営業という文言に対して、セールスやセールスマンという文言が新聞に掲載されるまでには30年ほどの時間を必要としており、また営業担当者という文言が掲載されるまでには営業という文言が掲載されてから100年を超える時間を要している。

このように新聞紙上において営業、販売、セールス、営業担当者、営業マン、販売員、セールスマンという文言が掲載される時期が異なっているが、その原因を考える上で、廣田の売り手市場と買い手市場における異なる販売機能の考え方が参考になる。つまり、戦後から売り手市場となった高度経済成長期においては、メーカーのセールス部門は自社製品を顧客や消費者に一方的に売り捌く機能を求められることから販売と呼ばれ、その機能を特化した組織がメーカーによって系列化された販売会社であると考えられる。そして、経済成長が安定化し、顧客のニーズが多様化する買い手市場となるにつれて顧客を起点としたマーケティング概念が導入されるようになり、セールスも顧客の抱える問題解決と関係性構築の機能を求められるようになったことから、それに合わせて営業と呼ばれるようになったものと考えられる。加えて、メーカーによって系列化された販売会社も、同様の機能を求められるようになったことから社名に“マーケティング”の文言が用いられる¹³⁾ようになったものと考えられる。

Ⅵ 日本のマーケティング研究黎明期における販売概念

近代アメリカで誕生したマーケティングは、その概念が本格的に日本に紹介されたとされているのは、1955年9月に日本生産性本部の斡旋によりアメリカに出掛けた第一次トップ・マネ

ジメント視察団で、視察から帰国した団長の石坂が「より一層の生産性を上げるには、マーケティングの導入が必要」と述べたことが契機になったとされている¹⁴⁾。

日本においてマーケティングの概念がもたらされる以前は、森下二次也¹⁵⁾らによって商業経済論として研究が進められてきた。商業経済論はマルクス経済学に依拠しながら資本制経済における流通過程の一部が現実にとった姿として、市場における商業及び商業資本の交換・流通過程をその研究対象とした。森下によれば、近代経済学が産業資本にのみ関心をもち、生産者と消費者との間で直接に交換のための売買を取り結ぶことを前提にしていることに対して、発達した商品流通では生産者と消費者の間に売買の仲立ちをする第三者が介入し、その第三者の介入によって商品流通がより一層効率的に行われているとしている。そして、その生産者ではない第三者は消費者に売するために生産者から購入することから、彼らの売買は再販売購入であり、彼ら再販売購入者が介入する商品流通における特殊性を商業として、その本質、形態、機能を研究し、その法則を明らかにすることが課題であるとしていた。

その後、商業経済論に立脚する荒川祐吉¹⁶⁾を始めとする研究者たちは、資本主義経済における商品の社会的流通現象を配給理論として研究を進めてきた。そこでは、オルダーソンらによる市場配給論を中心として、資本制企業の市場支配達成のための行動基準に関する企業配給行動と資本主義経済の発展に伴う商品流通部門の機能・構造の変化の法則に関する配給経済構造の究明を進めていた。そしてその一方で、荒川はマーケティングとはアメリカの独占資本主義の産物として生産の社会的性格と所有の私的性格に基づく生産と消費の不均衡という基本的矛盾の激化に伴って生まれた独占資本による市場競争支配競争のための諸方策・諸活動の総称であるとして、マーケティングの必要性が問題視されるようになるのが独占資本主義確立期と時期的に一致するのは当然の結果であると論じて

いる。

こうした森下や荒川らによる研究とは別に日本におけるマーケティング研究に視点を向ければ、戦前から商業学の研究者らによってアメリカにおけるマーケティング研究の紹介・導入やマーケティング論の原著の翻訳も行われていた。それにも関わらず1950年代後期になるまでマーケティング論が積極的に論ぜられることがなかった原因として、1つには日本国内市場がその特殊構造から貧弱であったこと、2つには販売については体系的な下請制、問屋制支配を通じて行われ、そこに何ら深刻な問題を感じさせなかったこと、3つには商業資本の勢力が相対的に強く独占資本も商品販売を既存の流通経路に委託する方が効率的であったことなどがあげられる¹⁷⁾。

商業経済論を研究対象とする森下や荒川らは、その研究成果を体系的な商業論の教科書として『商業経済論体系』を纏めあげ、1960年代になって日本においても関心が高まりつつあったマーケティング論の研究に取り組むようになった。ただし、森下・荒川によればマーケティング研究に先鞭をつけたアメリカにおいてさえマーケティングの理論体系と言えるものがなく、ましてや日本においてはマーケティング論の固有の法則や法則を統一的に把握すべき原理も確立していなかったと言っている。そこで、森下・荒川は戦後アメリカで議論が進んだマネジリアル・マーケティングを視野に入れつつ、①マーケティング・マネジメント論の研究対象と研究方法を明らかにする、②企業のマーケティングにおける相互作用の相手方として消費者ないし需要家、販売業者及び競争業者の作用・反作用を解明する、③企業のマーケティング活動そのものを取り上げる、④マーケティング活動が組織行動として展開されていく過程を明らかにする、という4点を目的として『体系マーケティング・マネジメント』を纏めあげた。その中で、独占資本は高い独占価格を設定・維持するために他の企業に勝る市場支配力を強化しなければならず、そのために流通過程にお

ける活発なマーケティング活動を展開する必要があるとしている。さらに、そうした活動の第1は全国広告とその基礎をなす製品差別化とブランディング、第2はセールスマンによる販売促進の強化、第3に独占資本による流通経路に対する支配力強化による中間商人排除と直接配給の問題をあげている。特に、セールスマンに関しては、「19世紀末に市場の外延的拡張の触手として活躍していたセールスマンが、今や商業資本のセールスマンから産業資本のセールスマンへと転化し、その数も増大している。また大企業による多数のセールスマンの雇用は、その管理の問題を提起し、従来の単なる販売(selling)から、心理学と結びついたセールスマンシップ(salesmanship)を統一的に研究し教育訓練する必要性が生じ、やがては後に販売員管理を中心とする販売管理(sales management)の登場となった¹⁸⁾。」としている。

このセールスマンシップに関して本田令吉は、経済学における心理的仮定の重要性を検討しながら、商人による商行動の中の販売行動を捉え、これに商業学と心理学の接点としての行動科学的接近を試みることによってセールス行動理論を提唱している¹⁹⁾。本田によれば、販売に関する領域は従来のマーケティング論の中では人的販売(パーソナル・セリング)として取り上げられてきたが、その研究は極めて少ないことを指摘しながら、セールス行動理論は従来の接客技術、応酬話法といったセールスマン・トレーニング・プログラムにあるような売り込み方や精神訓話的なものではなく、客観的なセールス行動に関する理論的・実証的研究でなければならないとしている。

また、坂部和夫は企業の販売活動を①顧客の需要に企業の供給体制を適合させる活動(広義のマーチャンダイジング)、②企業の供給体制に顧客の需要を適合させる活動(広義のセールスプロモーション)の2つの中心的機能として取り上げ、それぞれ①は製品に関する諸活動、価格政策の展開とそれに伴う諸活動、販売経路に関する諸活動、②は広告活動、販売員活動、

Oct. 2020

日本における「営業」と「販売」に関する考察

狭義の販売促進活動、という領域に分類している²⁰⁾。このように、本田は販売業務の多様性や創造性を示しながらも、販売員活動という領域を企業の供給体制に顧客の需要を適合させる活動の機能(広義のセールスプロモーション)に分類していることから、企業の営業部門や販売部門の販売員の基本的機能は製品を顧客に売り捌くものとして捉えていると考える。

さらに、橋本勲は販売管理は人的販売手段の管理であり、マーケティング管理は広告、チャネル、販売促進などを含めた機構的販売手段の管理、マネジリアル・マーケティングは製品計画やマーケティング・コンセプトを含めた全体的、統合的管理であるとした上で、現代における販売管理体系とその諸問題として販売員による人的販売についてコミュニケーション論の観点から考察を行っている²¹⁾。加えて、販売員活動、販売員の資質と募集、販売員の訓練、販売員の賃金、販売員のモラルに関しても、アメリカの新しい研究を導入しながらも、日本の販売管理に関する研究が遅れていることを指摘している。

VII アメリカのマーケティング・テキストにおける Sales, Personal Selling の理解

では、この当時日本に紹介されたマーケティング論について検討するために、現在アメリカにある多くのビジネス・スクールでマーケティングのテキストとして採用されているフィリップ・コトラー 1967 年度版(日本語版第 1 刷と第 2 刷²²⁾)『マーケティング・マネジメント』を取りあげる。第 1 刷及び第 2 刷では、マーケティングは伝統的に顧客の発見を課題とする企業の機能であると同時に、短期的課題として顧客の欲求を既存商品に適応させ、長期的課題として商品を顧客の欲求に適応させることにあるとしている。特に生産が顧客のニーズの土台として行われなければならないということは、新しいマーケティング概念として顧客志向を強調している。つまり、古いマーケティング概念は、企業の既存製品から出発し、マーケティングとは販売と販売促進によって利益のあがる売り上げを達成することであるとしていたが、新しいマーケティング概念では、企業にとっての既存顧客と潜在顧客から出発し、それら顧客の満足感の創造を通じて利益を追求し、統合的かつ全社的なマーケティング・プログラムを通じて、その達成を追求するとしている(図 3)。

古いマーケティング概念



新しいマーケティング概念



出所) Kotler, P (1967) より抜粋。

図 3 新旧マーケティング概念

本書の内容を概観すれば、第Ⅰ部マーケティング機会の分析では、標的とする市場のニーズに対するマーケティング計画と活動の適合、市場のセグメンテーションとマーケティング活動の差別化と集中化、購入者の行動モデルと需要予測について述べている。第Ⅱ部マーケティング活動の組織化では、企業が置かれた環境に適応するための企業目的が演じる役割を検討するために、マーケティング資源の組織的配分と意思決定、マーケティング意思決定のための投入要素としてのデータ収集・分析としてのマーケティング・リサーチについて述べている。第Ⅲ部マーケティング計画の作成では、製品政策・価格・流通経路・広告・販売員というマーケティング4Pの手段とそれらの相互関係について分析を行っている。第Ⅳ部マーケティング活動のコントロールでは、作成したマーケティング計画が目標達成のために常に良好に遂行させるために、マーケティング戦略と戦術の環境変化に対する改訂とコントロールの必要性について述べている。

さらに、販売に関しては第Ⅲ部マーケティング計画の作成の中で「第19章 販売員に関する意思決定」としてまとめられている。この章では、セールスマンという単語がアメリカ経済社会において広い範囲の職種を指しながら、マクマリーの研究に基づいて販売に関する職種を次にあげる7つに分類している。①ミルクやパン、燃料油などの製品の配達を行う職種。この場合、販売をなす責任は第二義的になる。②洋服店のカウンターで立っているセールスマンのように注文承り係などの内勤の職種。この場合、主として購買意思のある顧客にサービスを行うことである。③外勤のセールスとしての職種。彼らはチェーン・ストアの係員と接触はするが、強力な売り込みや創造的な販売を行うことはない。④医薬専門販売員のように、注文を取ることを期待されていないか、許可されておらず、顧客の意向を強めたり、教育を行ったりする職種。⑤技術者セールスマンのように技術的知識に力点が置かれる職種。⑥掃除機や冷蔵

庫などの商品販売において創造的販売を要求される職種。ここでは、見込み客に現在使用している品物あるいは使用状況に不満を抱かせ、自分の商品への買い替えを促すことが求められている。⑦保険、教育など非物的商品の創造的販売を要求される職種。さらにセールスマンの職務に関しては、販売行動に加えて報告書の作成、顧客サービス、苦情処理等、多種多様であるとしながらも、各企業が各々独自の販売に関する概念を定義するとともに、販売活動の類型やレベルに応じてセールスマンの職務記述書を作成しなければならないとしている。このようにセールスマンの職種は、創造的色彩の最も弱い販売活動から、その色彩が最も強い販売活動に至るまで種々のものがあるとしながら、本書で進める議論は創造的活動を行うセールスマンを対象に行われている。そして、その議論では販売員の目標設定、販売員の数と編成・配置、募集・選抜と訓練、評価と報酬という販売員のマネジメントについてまとめられている。

さらに、コトラーによって書かれた『マーケティング・マネジメント』を経時的にその内容を確認すれば、1976年度版（日本語翻訳版1980年）²³⁾の「第17章 販売員に関する決定」が以前の内容と大きく異なる点は、冒頭に「（中略）—セールスマンは会社の顧客との唯一の連結環としての役割を果たす。セールスマンは会社の顧客の大部分にとって会社そのものである。セールスマンは会社の提供物を顧客に提示し、そして会社の提供物を顧客のニーズに適合するようにする。セールスマンは、また会社に対して市場から多くの必要なインテリジェンスを提供する」と明記されていることと、セールスマンの職務が、①探客：見込み客の探査、②コミュニケーション活動：顕在・潜在顧客に対する情報伝達、③販売活動：セールスマンシップの技術の使用、④サービス活動：顧客に対する相談・援助・調整の提供、⑤情報収集活動：マーケットリサーチと訪問結果の報告書の提出、⑥割当：製品不足時の顧客の経営資源割当に関する助言、の6つに分類されている。

Oct. 2020

日本における「営業」と「販売」に関する考察

1980年度版(日本語翻訳1983年度版)²⁴⁾『マーケティング・マネジメント』の「21 営業部門に関する意思決定」では、初めて販売員ではなく「営業」部門という文言が登場している。その中で、顧客と接触し取引を行うことを直接担当する人のことを以前はセールスマンと呼んでいたが、女性も販売に携わる人が多くなってきたことから今では営業担当者(セールス・レプリゼンタティブ、セールス・パーソン)と呼ぶ方が良いとするとともに、他にも販売を担当する人にアカウント・エグゼクティブ、セールス・コンサルタント、フィールド・レプリゼンタティブ、マニュファクチャラーズ・レプリゼンタティブ、エージェント、サービス・レプリゼンタティブ、マーケティング・レプリゼンタティブ等の名称が使われるようになってきたとしている。そして、そうした販売を担当する人々のグループである営業部門(Sales Force)は、トップ・マネジメントを始め、営業技術部門、カスタマー・サービス部門、オフィス・スタッフ部門等の支援を得て仕事を行うとしている。加えて、顧客と営業担当者の関係においては、「顧客は、自分の問題を解決するために助けが欲しいのである。営業担当者は顧客の問題を認識し、それを助ける方法を知らねばならない」とし、かつての短期的な売り切り思想の古いセールスマンではなく、最近では顧客との長期的な関係を築くために、優秀な技術者や市場調査担当者を支援に持って、広範な製品知識を駆使し、顧客の真の必要性に応えられる新しいタイプの営業担当者ができつつある、と明記されている。

さらに、2006年度版(日本語翻訳2008年度版)²⁵⁾の『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント(第12版)』では、PART7 価値の伝達「第19章 人的コミュニケーションの管理：ダイレクト・マーケティングと人的販売」では、営業という文言が人的販売に変わってしまっている。その中では、ダイレクト・マーケティングの原型とも言える最古の形態として「外回りの営業訪問」としながら、今日では生産材企業は見込み客の発見と顧客への転換、事業の成長

をプロのセールス・フォースに大きく依存しているとあるように、セールス・フォースという文言が強調されるようになった。また、初版に載っていたマクリーによる販売の6つの分類は、①デリバラー：配達員、②オーダー・テイカー：店舗販売員、③ミSSIONナリー：製薬会社のプロパー等、④専門家：セールス・エンジニア等、⑤需要喚起者：有形・無形の製品を創造的方法を駆使して売り込む販売員、⑥問題解決者：システム等の問題の解決を専門にする販売員、となっている。

コトラーは、上記の『マーケティング・マネジメント』以外にもマーケティングに関する様々な書籍を執筆しているが、中でもマーケティングの入門書としての性格を持っている『マーケティング原理(第9版—基礎理論から実践戦略まで—)』²⁶⁾の中の「第16章 人的販売と販売管理」において、販売部隊の役割について「販売部隊は企業と顧客とを結ぶ重要な任務を担い、多くの場合、双方のために従事している。第1に、販売部隊は顧客に対して企業の代表者である。新しい顧客を見出し、開拓し、自社の製品やサービスに関する情報を伝え、アプローチし、製品を提示する。そして顧客の不満に対応し、価格や契約条件を交渉し、契約を締結する。さらに、顧客にサービスを提供し、マーケティング・リサーチを行い、情報を収集し、訪問販売報告書を作成する。それと同時に、セールス・パーソンは自社に対しては顧客を代表する立場でもあり、企業内では顧客の利益を擁護する「チャンピオン」として活動する。そして製品や自社に関する顧客の意見を担当部署に伝える。また、顧客のニーズを把握し、顧客価値を増大させるために社内の他の関係者に働きかける。多くのセールス・パーソンは、販売者と購入者の間を取り持つ「取引マネジャー」としての役割を果たしている。このようにセールス・パーソンには社内のマーケティング関係者や、他の部門の人たちと連携して業務に取り組むことが求められるのである」と記されている。

このようにコトラーの著書の日本語版を経時

的に概観すれば、Sales, Sales Force, Personal Selling の概念や役割に関する表記は、製品を売り捌く販売から組織の代表者として自社と顧客を結びつける連結環へと変容しているにもかかわらず、1971年の『マーケティング・マネジメント〔上・下〕（第1版）』からSales, Sales Force, Personal Sellingは販売、販売部門（部隊）、人的販売と訳しながら、1983年に村田昭治監修によって出版された『マーケティング・マネジメント 競争的戦略時代の発想と展開』のみが営業担当者、営業部門と訳されてしまった²⁷⁾ことが、販売と営業の概念や文言の使用に混乱を生じさせた一因であると考えられる。

VIII おわりに

本論文は日本独自と言われる営業概念について再考察することを目的に、営業と販売について言語的・歴史的な理解、日本における戦前からの商業研究の系譜、戦後に日本にもたらされたマーケティング・テキストにおけるSales, Sales Force, Personal Sellingという概念の理解等、多方面にわたって検討してきた。

そこで明らかになったことは、第一に営業と販売という文言が現代のように混同して使われるようになった要因の一つとして、アメリカのマーケティング・テキストの翻訳の際にそれぞれを明確に定義することなしに使用したことがあげられる。これは、アメリカのマーケティング研究の第一人者のテキストを、当時の日本のマーケティング研究の第一人者による監修で出されたものであるだけにその影響は大きかったものと考えられる。

第二は、日本にマーケティング概念がもたらされるようになった時期と言語的概念の問題である。つまり、マーケティング概念がもたらされる以前は、近江商人に見られるような商いや商業という形で現代のマーケティングと同様の活動が行われていたものが、明治時代以降に日本政府主導で製造業が勃興し、日本全体が工業化を推し進め、特に戦後の高度経済成長期にか

けてメーカーが大量生産体制をとるにつれて“商い”や“商業”は交換パラダイムに基づいた“売り捌く販売”へと転化し、それがマーケティング概念の導入と経済成長の安定化や顧客ニーズの多様化と言われる時代になって“売り捌く販売”は、関係性パラダイムに基づく“課題解決の営業”へ変容したものと考えられる。

最後に、営業活動は取引を中核とした活動であるが、その範囲を取引のみに限定することなく、取引実現のために行われる周辺活動を含めた総合的な活動として捉え、顧客との取引や商談に焦点を当てた販売活動とは異なるということは近年の営業研究に共通の理解であると考えられる。その一方でマーケティングと営業の関係については、細井・松尾らが図1で指摘しているように営業活動が販売活動を包摂しながらも、時間軸（タテ軸）上の広がりや販売時点に限定されることなく販売前後における顧客情報の収集や販売支援活動等のマーケティング活動を含み、空間軸（ヨコ軸）上の広がりや自社の他部門と他のチャネル構成員や最終顧客との関係調整的な役割を含んでいるということは、営業活動の広がりやマーケティング活動と全く同じ広がりを持っていると考える。ただし、営業活動とマーケティング活動が異なるのは、意思決定における次元の違いにあると考える。つまり、マーケティング活動が企業全体の戦略立案やマネジメントを含む“売れるための仕組み作り”にあるのに対して、営業活動はあくまでも特定の顧客や得意先との特定の取引が円滑に行われるように取引情報に基づいて企業内外の関係部門や関係者の活動を調整し、取引の実現に向けて実施される総合活動であると考えられる。だからこそ、自分の得意先との取引成立を優先しようと部分最適を求める営業担当者と全社的な視点から全体最適を実現しようとする企画部門等とのコンフリクトの問題が起こり得るのである。

本論文では、営業と販売の関係について多方面にわたって検討し、幾つかの知見を得ることができた。しかし、知見を得るに従って、かつてメーカーの営業職に携わった者からすれば、

Oct. 2020

日本における「営業」と「販売」に関する考察

営業として顧客の課題解決を図ろうと心がけながらも、一方で会社から課せられた“ノルマ”や“予算”を達成するために売り捌く販売をしていた現実気付かされる。もしかしたら、営業担当者のそうしたダブルバインドの状況が営業と販売の概念を混同させる要因であるかもしれない。ただ、そうしたことは二次データや情報をいくら収集・分析しても見えてくるものでもない。やはり、研究者自身が営業現場の中に入り込んだエスノグラフィーとして、営業担当者の姿を具体的に、素直に描き出すことでしか明らかにすることはできないし、そうした研究が今後の課題であると考えられる。

注

- 1) 田村正紀 (1999)。
- 2) 高嶋克義 (1998)。
- 3) 細井謙一・松尾睦 (2004)。
- 4) 山内孝幸 (2011)。
- 5) 廣田達衛 (2004)。
- 6) 廣田のいう日本人の精神的風土とは、①士農工商という身分制度において商がもっとも低い身分であるとされていたこと、②日本の企業経営において長らく生産志向型であったこと、③高度経済成長期にはセールスマンを消耗品扱いし、大切に育ててきてこなかったこと、④販売と言うより営業、セールスマンというより営業マンと言った方が聞こえが良かった、の4点を上げている。廣田達衛 (2004)。
- 7) 本下信次・佐藤善信 (2016, 2018)。
- 8) 米国の研究では、マーケティングと販売は市場に関して異なる世界観を有し、敵対的関係になる場合が多いという。そして、その関係に関する研究論文では、両部門の関係に関する歴史的・実体的な解明、異なる世界観を持つようになった理由や敵対的関係を解消し、両部門がシナジー効果を発揮できるための方法論に関するものが多いとされている。
- 9) 新村出編 (1998)。
- 10) なりわいとは、①生涯の業、②世渡りの仕事、③家業などを意味する。
- 11) 山内孝幸 (2019)。
- 12) 山内孝幸 (2019)。
- 13) メーカーの系列販売会社であったものが社名変更によって「マーケティング」の名称を使うようになった一例として、コクヨ販売株式会社がコクヨマーケティング株式会社、キヤノン販売株式会社

がキヤノンマーケティングジャパン株式会社などをあげることができる。

- 14) 廣田達衛 (2004)。
- 15) 森下二次也 (1950, 1995)。
- 16) 荒川祐吉 (1960)。
- 17) 荒川祐吉 (1960)。
- 18) 森下二次也・荒川祐吉編著 (1966), p12 より抜粋。
- 19) 本田令吉 (1975)。
- 20) 坂部和夫 (1975)。
- 21) 橋本勲 (1983)。
- 22) Kotler, P (1967)。
- 23) Kotler, P (1976)。
- 24) Kotler, P (1980)。
- 25) Kotler, P & Keller, K (2006)。
- 26) Kotler, P & Armstrong, G。
- 27) ちなみに、同じコトラーによる『マーケティング・マネジメント (第7版) — 持続的成長の開発と戦略展開 —』(1996年出版)では、第4版と同じ村田昭治監修・小坂恕・疋田聡・三村優美子訳によるにも関わらず、営業部門、販売部門、人的販売に関する章はなくなっている。

参考文献

- 朝日新聞データベース「聞蔵Ⅱビジュアル」(<http://database.asahi.com/index.shtml>)。
- 荒川祐吉 (1960)『現代配給理論』千倉書房。
- 上村雅洋 (2000)『近江商人の経営史』清文堂。
- 坂部和夫 (1975)『現代販売管理論』中央経済社。
- 高嶋克義 (1998)『生産材の取引戦略』千倉書房。
- 田村正紀 (1999)『機動営業力：スピード時代の市場戦略』日本経済新聞社。
- 中西正雄 (2002)『「営業」の仕事』『商学論集 (関西学院大学商学部)』, 50。
- 中西正雄・登坂一博編著 (2010)『顧客価値創造型営業への進化』ジェイティービー能力開発。
- 中村真介 (2019)『営業の顧客創造—営業改革論再考』文理閣。
- 新村出編 (1998)『広辞苑 第五版』岩波書店。
- 橋本勲 (1983)『販売管理論』同文館。
- 廣田達衛 (2004)「販売とその捉え方」武蔵工業大学環境情報学部紀要第5号。
- 細井謙一・松尾睦 (2004)「第5章 営業」小林哲・南千恵子編著『流通・営業戦略 (現代のマーケティング戦略③)』有斐閣。
- 本田令吉 (1975)『セールスマンシップ』千倉書房。
- 毎日新聞データベース「毎索」(https://dbs.g-search.or.jp/WMAI/IPCU/WMAI_ipcu_menu.html)。
- 本下信次・佐藤善信 (2016)「日本における「営業」とMarketingとSalesとの関係」ビジネス&アカウンティングレビュー, 6月, 第17号。

- 本下信次・佐藤善信 (2018)「日本の営業の特質—米国のマーケティング組織構造面との比較研究—」ビジネス&アカウンティングレビュー, 6月, 第21号。
- 森下二次也 (1950)『商業経済論』三笠書房。
- 森下二次也・荒川祐吉編著 (1966)『体系マーケティング・マネジメント』千倉書房。
- 森下二次也 (1995)『現代商業経済論(改訂版)』有斐閣。
- 山内孝幸 (2011)「営業研究に関する一考察」阪南論集社会科学編第47巻第1号。
- 山内孝幸 (2019)「営業における社会関係資本概念に関する考察」阪南論集社会科学編第55巻第1号。
- Kotler, P (1967) "MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning and Control", Prentice Hall. Inc. (第1版:伊波和雄・竹内一樹・中村元一・野々口格三共訳, 第2版:稲川和夫・竹内一樹・中村元一・野々口格三共訳『マーケティング・マネジメント[上・下]』, 第1版:1971年, 第2版:1974年, 鹿島出版会)。
- Kotler, P (1976) "MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning and Control", Prentice Hall. Inc. (稲川和夫・浦郷義郎・宮沢永光共訳 (1980)『統

マーケティング・マネジメント マーケティング・ミックスの編成とプログラム管理』東海大学出版会)。

- Kotler, P (1980) "MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning and Control FORTH EDITION", Prentice Hall. Inc. (村田昭治監修・小坂恕・疋田聡・三村優美子訳 (1983)『マーケティング・マネジメント(第4版) 競争的戦略時代の発想と展開』プレジデント社)。
- Kotler, P & Armstrong. G (2001) "PRINCIPLES OF MARKETING NINTH EDITION", Prentice Hall. Inc. (和田充夫監訳 (2003)『マーケティング原理(第9版) —基礎理論から実践戦略まで—』ダイヤモンド社)。
- Kotler, P & Keller. K (2006) "MARKETING MANAGEMENT 12th Edition", Prentice Hall. Inc. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント(第12版)』ピアソン桐原)。

(2020年7月3日掲載決定)